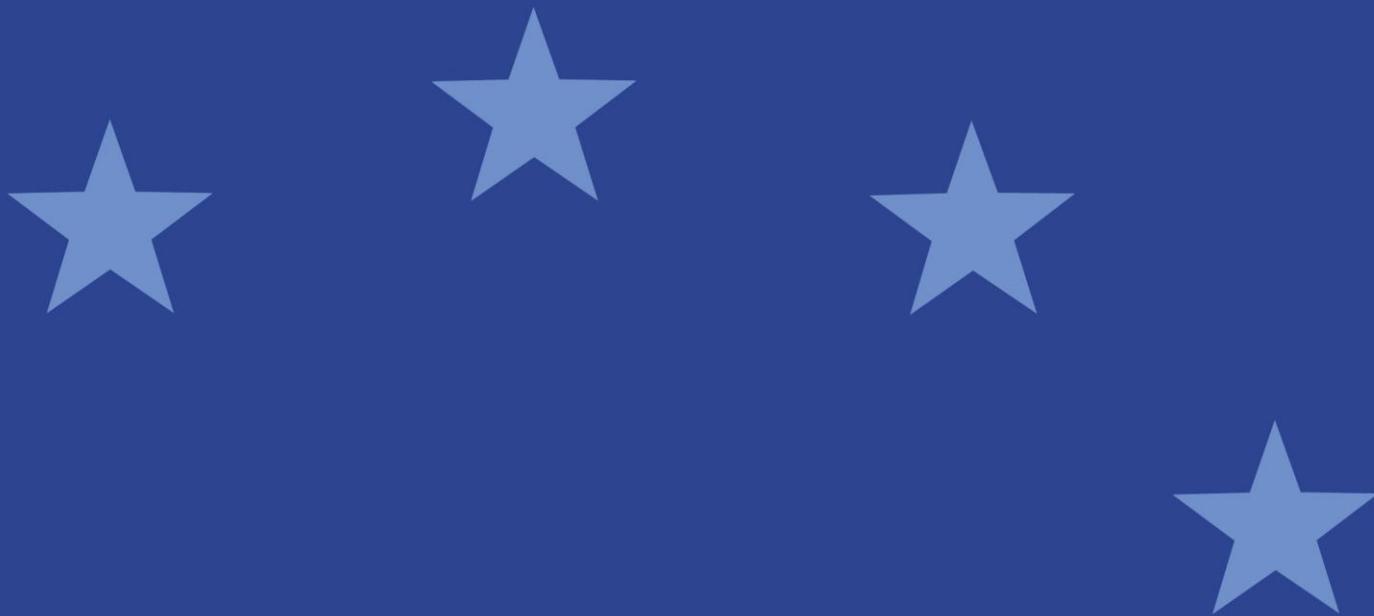




European Securities and  
Markets Authority

## **Directrices**

Políticas y prácticas de remuneración (MiFID)





## Índice

Directrices sobre políticas y prácticas de remuneración (MiFID)	3
I.    Ámbito de aplicación	3
II.   Definiciones	3
III.  Objeto	5
IV.  Obligaciones de cumplimiento y de información	5
V.    Directrices sobre políticas y prácticas de remuneración (MiFID)	6
V.I   Gobernanza y diseño de políticas y prácticas de remuneración en el contexto de los requisitos de la MiFID en materia de conducta y conflictos de intereses	6
V.II.  Control de los riesgos que generan las políticas y las prácticas de remuneración	9
V.II  Directriz sobre la supervisión por parte de las autoridades competentes de las políticas y las prácticas de remuneración, y la tarea de velar por la adecuación de éstas	11
Anexo I: Ejemplos ilustrativos de políticas y prácticas de remuneración generadoras de conflictos que pueden resultar difíciles de gestionar	12

## Directrices sobre políticas y prácticas de remuneración (MiFID)

### I. Ámbito de aplicación

1. Las presentes directrices se aplican a
  - a. las empresas de inversión (definidas en el artículo 4, apartado 1, punto 1) de la Directiva relativa a los mercados de instrumentos financieros (MiFID), incluidas las empresas de crédito cuando prestan servicios de inversión, las sociedades de gestión de OICVM, y los gestores de fondos de inversión alternativos (GFIA), cuando prestan los servicios de inversión de gestión de carteras individuales o los servicios accesorios (en el sentido del artículo 6, apartado 3, letras a) y b) de la Directiva OICVM, y del artículo 6, apartado 4, letras a) y b) de la DGFIA); y
  - b. a las autoridades competentes.
2. Las presentes directrices se aplican en relación con la prestación de los servicios de inversión enumerados en la sección A del anexo I de la MiFID, y los servicios auxiliares consignados en la sección B del mismo.
3. Las presentes directrices abordan las situaciones en las que los servicios se prestan a clientes minoristas, y deberán aplicarse además, en la medida en que sean pertinentes, cuando se presten los servicios a clientes profesionales.
4. Las presentes directrices se aplicarán a partir de los 60 días naturales desde la fecha de notificación obligatoria mencionada en el apartado 11.

### II. Definiciones

5. Salvo que se especifique lo contrario, los términos empleados en la Directiva relativa a los mercados de instrumentos financieros tendrán el mismo significado en las presentes directrices. A efectos de las presentes directrices, se entenderá por:

<i>autoridad competente</i>	Una autoridad designada por un Estado miembro con arreglo al artículo 48 de la Directiva relativa a los mercados de instrumentos financieros para llevar a cabo las tareas previstas en la misma;
<i>Directiva relativa a los mercados de instrumentos financieros</i>	Directiva 2004/39/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de abril de 2004, relativa a los mercados de instrumentos financieros, por la que se modifican las Directivas 85/611/CEE y 93/6/CEE del Consejo y la Directiva 2000/12/CE del Parlamento Europeo y del Consejo y se deroga la Directiva 93/22/CEE del Consejo;
<i>Directiva de aplicación de la MiFID</i>	Directiva 2006/73/CE de la Comisión, de 10 de agosto de 2006, por la que se aplica la Directiva 2004/39/CE del Parlamento Europeo y del Consejo en lo relativo a los requisitos organizativos y las condiciones de funcionamiento de las empresas de inversión, y términos definidos a efectos de dicha Directiva;

<i>Reglamento de ESMA</i>	Reglamento (UE) n° 1095/2010 del Parlamento Europeo y del Consejo de 24 de noviembre de 2010 por el que se crea una Autoridad Europea de Supervisión (Autoridad Europea de Valores y Mercados), se modifica la Decisión n° 716/2009/CE y se deroga la Decisión 2009/77/CE de la Comisión;
<i>alta dirección</i>	Persona o personas que efectivamente dirigen las actividades de una empresa de inversión (véase el artículo 2, apartado 9 de la Directiva de aplicación de la MiFID);
<i>persona competente<sup>1</sup></i>	Personas que pueden ejercer un efecto significativo en el servicio prestado o en la conducta corporativa de la empresa, en particular el personal de atención al público en contacto con éste, el personal de ventas, y otro tipo de personal que participe indirectamente en la prestación de servicios de inversión y/o servicios auxiliares, cuya remuneración pueda generar incentivos inadecuados para actuar en contra de los intereses legítimos de sus clientes. Se incluye bajo este concepto a los encargados de supervisar a los agentes de ventas (como los superiores jerárquicos), a los que puede incentivarse para ejercer presión sobre el personal de ventas, y a los analistas financieros cuyos informes pueden ser utilizados por el personal de ventas para inducir a los clientes a adoptar decisiones de inversión. Los que intervienen en la gestión de quejas, la tramitación de reclamaciones, la retención de clientes y el diseño y el desarrollo de productos constituyen otros ejemplos de «personas competentes». También son personas competentes los agentes vinculados de la empresa. <sup>2</sup>
<i>remuneración</i>	Toda forma de pago o de prestaciones proporcionada directa o indirectamente por las empresas a las personas responsables de la prestación de servicios de inversión y/o auxiliares a clientes. Puede ser financiera (efectivo, acciones, u opciones, cancelaciones de préstamos a las personas competentes en el momento del despido, cotizaciones a regímenes de pensiones, remuneración de terceros, p. ej., mediante modelos de participación en cuenta, incrementos salariales), o no financiera (promoción profesional, seguros de enfermedad, descuentos o prestaciones especiales para automóviles o teléfonos móviles, cuentas de gastos generosas, seminarios en destinos exóticos, etc.);
<i>criterios cuantitativos</i>	A efectos de las presentes directrices, los datos fundamentalmente numéricos o financieros utilizados para determinar la remuneración de una persona competente (p. ej., valor de los instrumentos vendidos, volúmenes de ventas, establecimiento de objetivos de ventas o nuevos clientes, etc.);

---

<sup>1</sup> Aunque «persona competente» se define en el artículo 2, apartado 3 de la Directiva de aplicación de la MiFID, el objeto de las presentes directrices es la remuneración de todas las personas que participan en la provisión de servicios de inversión y/o auxiliares, y en particular, de aquellas que pueden repercutir de manera significativa en el servicio prestado y en el perfil de riesgo en materia de normas de conducta, y de quienes pueden influir en el comportamiento de la empresa.

<sup>2</sup> Véase el apartado 49, página 16, de CERV, *Inducements: report on good and poor practices* (Incentivos, informe sobre buenas prácticas y prácticas deficientes), 19 de abril de 2010 (ref. CESR/10-295). En dicho apartado se dispone que «con arreglo al artículo 23 de la MiFID, una empresa de inversión es responsable plena e incondicionalmente de sus agentes vinculados. En tales circunstancias, la retribución del agente vinculado puede percibirse como un pago interno de la empresa que no es objeto de las normas sobre incentivos».

#### *critérios cualitativos*

A efectos de las presentes directrices, fundamentalmente, aquellos criterios que difieren de los cuantitativos. El término puede aludir asimismo a los datos numéricos o financieros utilizados para evaluar la calidad del rendimiento o el servicio al cliente de la persona competente, como, por ejemplo, el rendimiento de la inversión del cliente, mantener un índice muy bajo de quejas durante un período prolongado, etc.

6. Las directrices no recogen obligaciones absolutas, Por este motivo, se utiliza con frecuencia el término «deberá(n)» para indicar conveniencia. En cambio, cuando se menciona un requisito incluido en la MiFID o la Directiva de aplicación de la MiFID, se utilizan las expresiones «tendrá(n) que» o «estará(n) obligado(s)».

### **III. Objeto**

7. El objeto de las presentes directrices es garantizar la coherencia y la mejora en el cumplimiento de los requisitos vigentes de la MiFID en materia de conflictos de intereses y normas de conducta en el ámbito de la remuneración. Por un lado, las políticas y prácticas en materia de remuneración deberán garantizar el cumplimiento de los requisitos en materia de conflictos de intereses previstos en los artículos 13, apartado 3, y 18 de la MiFID y; por el otro, también deberán asegurar el cumplimiento de las normas de conducta contempladas en el artículo 19 de la MiFID.
8. ESMA confía en que estas directrices promoverán una mayor convergencia por lo que se refiere a la interpretación y a los métodos de supervisión de los requisitos aplicables a los conflictos de interés y a las normas de conducta en el marco de la MiFID, al hacer hincapié en una serie de cuestiones importantes y potenciar de este modo la utilidad de las normas existentes. Al contribuir a garantizar que las empresas cumplen las disposiciones normativas, ESMA considera que de este modo se refuerza simultáneamente la protección de los inversores.

### **IV. Obligaciones de cumplimiento y de información**

#### *Estatus de las directrices*

9. El presente documento contiene directrices emitidas en virtud del artículo 16 del Reglamento de la ESMA. Con arreglo al artículo 16, apartado 3 del Reglamento de la ESMA, las autoridades competentes y los participantes en los mercados financieros harán todo lo posible por atenerse a las directrices.
10. Las autoridades competentes sujetas a la aplicación de las directrices deberán dar cumplimiento a las mismas mediante su incorporación a sus prácticas de supervisión, también en el caso de directrices específicas dirigidas básicamente a los participantes en los mercados financieros.

#### *Requisitos de información*

11. Las autoridades competentes sujetas a la aplicación de las presentes directrices deberán notificar a la ESMA si han adoptado o tienen intención de adoptar las presentes directrices, con indicación de los motivos en caso de no adoptarlas o no tener intención de adoptarlas, en el plazo de dos meses transcurridos desde la fecha de publicación de las versiones traducidas por la ESMA, a [MiFID\\_remuneration606@esma.europa.eu](mailto:MiFID_remuneration606@esma.europa.eu). En caso de que no lo notifiquen antes de este plazo, la

ESMA considerará que las autoridades competentes no adoptan las directrices. En el sitio web de la ESMA se encuentra disponible un modelo para estas notificaciones.

12. Los participantes de los mercados financieros no están obligados a notificar si adoptan las presentes directrices.

## **V. Directrices sobre políticas y prácticas de remuneración (MiFID)**

### **V.I Gobernanza y diseño de políticas y prácticas de remuneración en el contexto de los requisitos de la MiFID en materia de conducta y conflictos de intereses**

13. Al diseñar o revisar las políticas y prácticas de remuneración, las empresas deberán considerar los riesgos en materia de normas de conducta y conflictos de intereses que puedan plantearse. Las políticas y prácticas de remuneración deberán alinearse con el deber de una gestión efectiva de conflictos de intereses (que deberán incluir el evitar los conflictos generados por tales políticas y prácticas), y con las obligaciones de gestión de riesgos en materia de normas de conducta, a fin de velar por que los intereses de los clientes no se vean dañados por las políticas y las prácticas de remuneración adoptadas por la empresa en el corto, medio y largo plazo.
14. Las políticas y prácticas de remuneración deberán estar diseñadas de tal modo que no generen incentivos capaces de incitar a las personas competentes a favorecer sus propios intereses, o los de la empresa (p. ej., en el caso de la colocación de productos propios<sup>3</sup>, o cuando una empresa promueve la venta de productos que le resultan más lucrativos), en posible detrimento de sus clientes.
15. Por otra parte, cuando las políticas y prácticas de las empresas en materia de remuneración vinculan a ésta directamente con la venta de determinados instrumentos financieros, o de una categoría concreta de instrumento financiero, es improbable que dichas empresas puedan, en dicha situación, demostrar el cumplimiento de los requisitos de la MiFID en materia de conducta y conflictos de intereses.
16. Al formular las políticas y prácticas de remuneración, las empresas deberán considerar todos los factores pertinentes, como el papel desempeñado por las personas competentes, el tipo de productos ofrecidos, y los métodos de distribución (p. ej., asesorado o no asesorados, presenciales o a través de medios de telecomunicación), con el fin de evitar posibles riesgos en el ámbito de las normas de conducta y los conflictos de intereses capaces de perjudicar los intereses de sus clientes, y garantizar que la empresa gestiona adecuadamente cualquier riesgo residual asociado.
17. Al formular las políticas y las prácticas de remuneración, las empresas deberán velar por que la proporción entre los componentes fijos y variables de la misma sea adecuada, con el fin de tener en cuenta los intereses de sus clientes: una remuneración altamente variable, basada en criterios cuantitativos, puede elevar la prioridad otorgada por la persona competente al beneficio a corto plazo, en lugar de a los intereses de los clientes. Por otra parte, las políticas y las prácticas de remuneración vigentes deberán permitir la aplicación de una política flexible de remuneración variable, que incluya, en su caso, la posibilidad de no abonar ninguna remuneración variable en absoluto.

---

<sup>3</sup> La práctica de las empresas que venden instrumentos financieros propios (como acciones ordinarias comunes, acciones preferentes, títulos valores híbridos y deuda (en la propia empresa, o en otra entidad del mismo grupo) a sus clientes.

18. Al evaluar el desempeño a efectos de la determinación de la remuneración variable, las empresas no deberán tener únicamente en cuenta los volúmenes de ventas, ya que tal opción puede traducirse en conflictos de intereses que, en última instancia, puedan redundar en detrimento del cliente. Al determinar la remuneración de agentes vinculados, las empresas podrán tener en cuenta su estatus especial (normalmente, como agentes comerciales independientes) y las respectivas particularidades nacionales.<sup>4</sup> No obstante, en tales casos, las políticas y prácticas de remuneración de las empresas deberán definir en cualquier caso criterios apropiados aplicables a la evaluación del rendimiento de las personas competentes. Tal evaluación deberá basarse en criterios cualitativos que animen a las personas competentes a actuar en beneficio de los intereses del cliente.
19. Cuando la remuneración sea, total o parcialmente, variable, las políticas y prácticas de remuneración de la empresa deberán establecer criterios apropiados para alinear los intereses de las personas competentes o las empresas y los de los clientes. A tal efecto, las empresas deberán considerar criterios cualitativos que animen a las personas competentes a actuar en beneficio de los intereses del cliente.<sup>5</sup> Como ejemplos de tales criterios cabe citar el cumplimiento de los requisitos regulatorios (en especial, las normas de conducta y, en particular, la revisión de la idoneidad de los instrumentos vendidos por las personas competentes a los clientes) y los procedimientos internos, el trato equitativo a los clientes y la satisfacción de estos.
20. Al determinar el desempeño de las personas competentes, las empresas deberán tener en cuenta además el resultado de sus actividades en lo que atañe al cumplimiento de las normas de conducta y, en general, a la obligación de velar por los intereses de sus clientes.
21. El diseño de las políticas y las prácticas de remuneración deberá ser aprobado por la alta dirección o, en su caso, por la función supervisora, tras recabar el asesoramiento del órgano de verificación del cumplimiento, y de su aplicación deberán ocuparse las unidades apropiadas, con el fin de promover una gobernanza corporativa eficaz. La alta dirección deberá responsabilizarse de la aplicación de las políticas y prácticas de remuneración, y deberá prevenir y abordar cualquier riesgo relevante que generen.<sup>6</sup>
22. Por otra parte, las políticas y las prácticas de remuneración de las empresas deberán dar lugar a la adopción y el mantenimiento de medidas que les permitan identificar eficazmente aquellos casos en los que las personas competentes dejen de actuar en beneficio de los intereses del cliente, y emprender acciones correctoras al respecto.
23. Las personas competentes deberán ser informadas claramente, desde un principio, de los criterios que se utilizarán para determinar el importe de su remuneración, así como de los pasos y los plazos en las revisiones de su desempeño. Los criterios aplicados por las empresas para evaluar el desempeño de las personas competentes deberán ser accesibles, comprensibles y registrados.

---

<sup>4</sup> Las normas específicas para la remuneración de agentes vinculados podrían derivarse, por ejemplo de las leyes nacionales de aplicación de la DIRECTIVA DEL CONSEJO de 18 de diciembre de 1986 relativa a la coordinación de los derechos de los Estados miembros en lo referente a los agentes comerciales independientes (86/653/CEE).

<sup>5</sup> Con arreglo al principio G de la DRC III, en el que se dispone que «cuando la remuneración esté vinculada a los resultados, su importe total se basará en una evaluación en la que se combinen los resultados del individuo y de la unidad de negocio afectada y los resultados globales de la entidad de crédito, y al evaluar los resultados individuales, se tendrán en cuenta criterios tanto financieros, como no financieros».

<sup>6</sup> De conformidad con el principio C de la DRC III, en el que se dispone que «el órgano de dirección, en su función supervisora, de la entidad de crédito adoptará y revisará periódicamente los principios generales de la política de remuneración los fijará y será también responsable de su aplicación».

24. Las empresas deberán evitar la formulación de políticas y prácticas innecesariamente complejas (como la combinación de políticas y prácticas diferentes, o regímenes heterogéneos, que eleven el riesgo de que la conducta de las personas competentes no se rija por el principio de actuación en mejor interés de los clientes, y de que los controles existentes no resulten tan efectivos para identificar el riesgo de detrimento para el cliente). Tal complejidad excesiva puede dar lugar a la adopción de enfoques poco coherentes y perjudicar el conocimiento o el control adecuados de las políticas por parte del órgano de verificación del cumplimiento. En el anexo I de las directrices figuran ejemplos ilustrativos de políticas y prácticas de remuneración que crean riesgos que pueden resultar difícilmente gestionables debido a su complejidad, así como a los fuertes incentivos a la venta de determinados productos.
25. Las empresas deberán disponer de políticas de remuneración por escrito, que serán revisadas periódicamente.
26. Las empresas deben velar por que las medidas organizativas que adopten en relación con el lanzamiento de nuevos productos o servicios tengan debidamente en cuenta sus políticas y prácticas de remuneración, así como los riesgos que tales productos o servicios puedan plantear. En particular, antes de lanzar un nuevo producto, las empresas deberán evaluar si los aspectos de remuneración relacionados con la distribución de tal producto se atienen a sus políticas y prácticas en la materia y, por tanto, no plantean riesgos asociados a las normas de conducta y los conflictos de intereses. Este proceso deberá ser adecuadamente documentado por las empresas.
27. Ejemplos de buenas prácticas:
  - la parte variable de la remuneración abonada se calcula y adjudica linealmente, y no depende de la consecución de un objetivo de «todo o nada». En algunos casos, la empresa decide desembolsar la remuneración variable en varios tramos a lo largo de un plazo apropiado, con el fin de adecuarse a los resultados a largo plazo, y de tener en cuenta estos;
  - una empresa ha modificado fundamentalmente los componentes de la remuneración variable. El componente variable de la remuneración se basa ahora en criterios cualitativos y refleja con mayor precisión la conducta deseada de los empleados de actuar en el mejor interés de los clientes;
  - las referencias utilizadas en el cálculo de la remuneración variable de las personas competentes son comunes en todos los productos vendidos, e incluyen criterios cualitativos;
  - en el caso de una inversión en un fondo abierto, la remuneración se aplaza durante un número fijo de años, o hasta la conversión en efectivo del producto;
  - el pago de remuneración variable puede adecuarse al plazo de la inversión, o diferirse con el fin de garantizar que el producto vendido tenga en cuenta en la práctica la rentabilidad final del producto para el cliente y, en su caso, se lleve a cabo una adjudicación ajustada de la remuneración variable;
  - a los empleados se les retribuye en relación tanto con el volumen de los productos vendidos, como con el rendimiento efectivo de tales productos para el cliente a lo largo de un plazo adecuado. En este caso, la evaluación de los datos financieros se utiliza como medida de la calidad del servicio prestado.

28. Ejemplos de práctica deficiente:

- una empresa ha comenzado a ofrecer a sus asesores una remuneración adicional específica para animar a los clientes a solicitar nuevos productos de fondos en los que tiene un interés concreto. Tal práctica conlleva a menudo que la persona competente tenga que sugerir a sus clientes que vendan productos que, de lo contrario, les recomendaría conservar, para que puedan invertir en esos nuevos productos;
- directivos y empleados reciben una importante bonificación vinculada a un producto específico. Como resultado, la empresa vende dicho producto, con independencia de su idoneidad para los clientes contactados. Las advertencias del gestor de riesgos se omiten porque los productos de inversión generan elevados rendimientos para la empresa. Cuando los riesgos que se habían identificado se materializan, los productos se han vendido ya, y las bonificaciones se han desembolsado;
- el componente variable de la remuneración total se basa únicamente en los volúmenes vendidos, y eleva la prioridad otorgada por la persona competente a las ganancias a corto plazo, en lugar de a los mejores intereses de los clientes;
- las personas competentes realizan frecuentes operaciones de compra y venta de instrumentos financieros de la cartera de un cliente, con el fin de obtener una remuneración adicional sin considerar la idoneidad de tal actividad para el cliente. Del mismo modo, en lugar de considerar la idoneidad de un producto para el cliente, las personas competentes se centran en la venta de productos con un plazo de inversión breve, con la intención de obtener una remuneración basada en la reinversión del producto una vez transcurrido ese breve plazo.

**V.II. Control de los riesgos que generan las políticas y las prácticas de remuneración**

29. Las empresas deberán establecer controles adecuados para el cumplimiento de sus políticas y prácticas de remuneración, con el fin de garantizar que éstas obtienen los resultados deseados. Los controles deberán aplicarse en el conjunto de la empresa, y someterse a revisiones periódicas. Deberán incluir la evaluación de la calidad del servicio prestado al cliente (p. ej., seguimiento de las llamadas de venta telefónica, toma de muestras del asesoramiento y las carteras de cliente ofrecidos para comprobar su idoneidad, o análisis periódico de otro tipo de documentación de los clientes).
30. Cuando se perjudique o pueda perjudicarse a un cliente como consecuencia de determinados aspectos de las políticas y prácticas de remuneración, las empresas deberán adoptar las medidas adecuadas para gestionar los posibles riesgos relacionados con las normas de conducta y los conflictos de intereses, mediante la revisión y/o la modificación de tales aspectos concretos, y establecer los controles y mecanismos de comunicación apropiados para emprender las acciones oportunas encaminadas a atenuar dichos riesgos.
31. Las empresas deberán asegurarse de contar con líneas jerárquicas adecuadas y transparentes en toda su estructura, o grupo, con el fin de facilitar la remisión a escalas jerárquicas superiores de los asuntos que conlleven riesgos de incumplimiento de los requisitos de la MiFID en materia de conflictos de intereses y normas de conducta.

32. El órgano de verificación del cumplimiento deberá intervenir en el proceso de formulación de las políticas y prácticas de remuneración antes de su aplicación a las personas competentes. Con el fin de controlar el diseño de las políticas y prácticas de remuneración y el proceso de aprobación de éstas, dicho órgano deberá verificar que las empresas cumplen los requisitos de la MiFID en materia de normas de conducta y conflictos de intereses, y disponer de acceso a todos los documentos pertinentes. Las personas encargadas de las funciones de control deberán ser independientes de las unidades de negocio que supervisen, disponer de las facultades pertinentes, y ser retribuidos con arreglo a la consecución de los objetivos vinculados a sus funciones, y no al rendimiento de las áreas de negocio que controlan.<sup>7</sup>
33. Las políticas y prácticas de remuneración de la empresa deberán gozar asimismo del apoyo pleno de la alta dirección o, en su caso, de la función supervisora, de manera que puedan darse los pasos necesarios para garantizar que las personas competentes cumplan efectivamente con las políticas y procedimientos sobre conflictos de intereses y normas de conducta.
34. Al externalizar la provisión de servicios de inversión, las empresas deberán tener en cuenta el mejor interés del cliente. Cuando una empresa considere la utilización de otra para la prestación de servicios, deberá comprobar que las políticas y prácticas de remuneración de ésta siguen un planteamiento consistente con las presentes directrices.
35. Ejemplos de buenas prácticas:
  - una empresa utiliza una amplia gama de recursos de información sobre seguimiento de la calidad de la actividad y patrones de ventas, incluido el análisis de tendencias y causas fundamentales, con el fin de identificar las áreas de riesgo elevado, y de contribuir a la aplicación de un enfoque basado en el riesgo respecto a la supervisión de las ventas, haciendo especial hincapié en las personas competentes con un alto rendimiento. La empresa vela por que los resultados de tales análisis se documenten y comuniquen a la alta dirección, junto con las propuestas de acción correctiva;
  - una empresa se sirve de herramientas de recogida de información para evaluar el rendimiento de la inversión obtenido por los clientes en diversos plazos, respecto de los servicios de inversión prestados por las personas competentes retribuidas mediante una remuneración variable. Se establecerá una buena práctica cuando la evaluación de tal información, más que un objetivo de ventas, sea un factor en la adjudicación de la remuneración variable;
  - una empresa evalúa cada año si las herramientas de gestión de la información que utiliza recogen adecuadamente los datos cualitativos requeridos para determinar la remuneración variable que abona a las personas competentes;
  - para evaluar si sus regímenes de incentivos son adecuados o no, una empresa pone en marcha un programa de contacto con una muestra de clientes poco después de la culminación de una venta basada en un proceso de atención personal en el que no puede supervisar las conversaciones de venta telefónica grabadas, con el fin de comprobar si el personal de ventas ha actuado de manera honesta, imparcial y profesional de conformidad con el mejor interés del cliente;

---

<sup>7</sup> Véanse las *Guidelines on certain aspects of the MiFID compliance function requirements* (Directrices sobre ciertos aspectos de los requisitos del órgano de verificación de cumplimiento de la MiFID) [ESMA/2012/388], y las Directrices de la ABE sobre gobernanza interna.

- se tiene en cuenta que los que más ganan y los que mejores resultados registran representan un riesgo potencial mayor y, como consecuencia, se les aplican controles adicionales, y la información como la de los resultados previos en materia de cumplimiento, las reclamaciones o los datos de cancelaciones se utiliza para orientar la comprobación de cumplimiento normativo. Los resultados influyen en el diseño y la revisión de las políticas y las prácticas de remuneración.

36. Ejemplos de práctica deficiente:

- una empresa confía principalmente en datos cuantitativos como criterio para evaluar la remuneración variable;
  - una empresa no se ocupa del seguimiento, la evaluación o la prevención de los riesgos que plantea basar una parte o la totalidad de la remuneración variable en datos cuantitativos;
  - la alta dirección ha establecido varios objetivos estratégicos para su consecución por la empresa en un año determinado. Todos los objetivos parecen centrarse únicamente en los aspectos financieros o comerciales, sin tener en cuenta el posible detrimento para los clientes de la empresa. La política de remuneración se atendrá a tales objetivos estratégicos y, por tanto, presentará un fuerte sesgo financiero y comercial a corto plazo;
  - a pesar del cuidado puesto en la formulación y la evaluación de las políticas y prácticas de remuneración, algunas de ellas siguen redundando en detrimento del cliente, generando riesgos que han identificarse y atenuarse.
37. En el anexo I a las presentes directrices figuran ejemplos ilustrativos de políticas y prácticas de remuneración que crearían fuertes incentivos a la venta de determinados productos, y respecto a las cuáles, por tanto, las empresas tendrían dificultades para demostrar el cumplimiento de los requisitos de la MiFID. Los riesgos en materia de normas de conducta y conflictos de intereses relacionados con tales ejemplos deberán ser tenidos en cuenta por las empresas al formular y aplicar sus políticas y prácticas de remuneración.

**V.II Directriz sobre la supervisión por parte de las autoridades competentes de las políticas y las prácticas de remuneración, y la tarea de velar por la adecuación de éstas**

38. En el caso de que las autoridades competentes, mediante su actividad supervisora, obtengan pruebas de mala práctica que contravenga la MiFID en relación con las presentes directrices, deberán considerar las acciones pertinentes a emprender.
39. Las autoridades competentes deberán revisar el modo en que las empresas se proponen cumplir, aplicar y mantener sus políticas y prácticas de remuneración, y la manera en que se emprenden las acciones apropiadas para garantizar que se actúa en mejor interés de los clientes en este sentido.

## **Anexo I: Ejemplos ilustrativos de políticas y prácticas de remuneración generadoras de conflictos que pueden resultar difíciles de gestionar**

Ciertos aspectos de la remuneración (p. ej., la base retributiva, la utilización de competiciones basadas en el rendimiento dirigidos a las personas competentes) conllevan un riesgo de posible perjuicio a los clientes más elevado que otros (en concreto, aquéllos que incluyen características que pueden haberse diseñado con el fin de influir en la conducta de las personas competentes, y en especial, del personal de ventas). Entre los ejemplos de políticas y prácticas de remuneración de alto riesgo, que suelen resultar difíciles de gestionar, y en los que a las empresas les resultaría complicado demostrar el cumplimiento de la MiFID, figuran:

1. los incentivos que pueden influir en las personas competentes para que vendan o «potencien» un producto o categoría de productos en lugar de otro, o para que realicen adquisiciones o ventas innecesarias o inadecuadas para el inversor: se trata especialmente de situaciones en las que una empresa lanza un nuevo producto, o promueve un producto específico (p. ej., el producto del mes, o los «productos propios»), e incentiva a las personas competentes para que vendan ese producto en concreto. Cuando el incentivo difiere para distintos tipos de productos, se corre un riesgo elevado de que las personas competentes favorezcan la venta del producto que proporcione una mayor remuneración en lugar de otro, sin considerar debidamente si sirve al mejor interés del cliente.
  - a. Ejemplo: una empresa aplica políticas y prácticas de remuneración vinculadas a las ventas de determinados productos, con arreglo a las cuáles, la persona competente recibe diferentes niveles de incentivos dependiendo del producto o la categoría de productos concretos que venda.
  - b. Ejemplo: una empresa aplica políticas y prácticas de remuneración vinculadas a las ventas de determinados productos, con arreglo a las cuáles, la persona competente recibe el mismo nivel de incentivo en toda la gama de productos. No obstante, en ciertas ocasiones limitadas, para coincidir con actividades promocionales o de marketing, la empresa eleva el incentivo abonado por la venta de ciertos productos.
  - c. Ejemplo: incentivos que pueden influir en las personas competentes (a las que puede que se las remunere únicamente mediante comisiones, por ejemplo) para que vendan fondos de inversión en lugar de sociedades de inversión cerradas (en casos en los que ambos productos pueden ser igualmente adecuados para los clientes), porque las ventas de los primeros les retribuyen con el pago de comisiones sustancialmente superiores.
2. Requisitos inapropiados que influyen en que se paguen o no incentivos: las políticas y prácticas de remuneración que incluyen, por ejemplo, el requisito de alcanzar una cuota de niveles de ventas mínimos en una gama de productos para llegar a percibir una prima, podrían resultar incompatibles con la obligación de actuar en beneficio de los intereses del cliente. Las condiciones que han de cumplirse antes de que se abone un incentivo pueden influir sobre las personas competentes para que vendan de manera inapropiada. Por ejemplo, en los casos en que no puede percibirse ninguna prima de ventas si no se alcanza un objetivo mínimo por cada tipo de producto diferente, tal restricción puede repercutir en que se recomienden o no los productos idóneos. Otro ejemplo es el de los casos en que se reducen los pagos de primas o incentivos obtenidos porque no se ha alcanzado un objetivo o umbral secundario.

- a. Ejemplo: una empresa cuenta con personas competentes que venden una gama de productos que satisfacen las necesidades de diversos clientes, y tal gama se divide en tres grupos basados en el tipo de necesidad de que se trate. Las personas competentes pueden adquirir el derecho al pago de incentivos por cada producto vendido y, sin embargo, a la conclusión de cada período mensual, no se efectúa tal pago si no se alcanza, al menos, el 50% del objetivo de ventas establecido para cada «grupo»
  - b. Ejemplo: una empresa vende productos con una gama de características adicionales opcionales. La persona competente recibe los pagos de incentivos de todas las ventas, con un pago adicional si el cliente contrata la característica «extra». No obstante, a la conclusión de cada período mensual, no se realiza ningún pago de incentivos si no se ha alcanzado una tasa de penetración mínima del 50% de los productos vendidos con una característica adicional.
3. Sueldos variables en casos en los que los convenios al efecto disponen la variación de la remuneración base (al alza o a la baja) de las personas competentes con arreglo al rendimiento respecto a determinados objetivos de ventas: en tales casos, todo el sueldo de la persona competente puede convertirse, en la práctica, en remuneración variable.
- a. Ejemplo: una empresa reducirá sustancialmente el sueldo base de una persona competente si no alcanza determinados objetivos de ventas. Por tanto, se corre el riesgo de que la persona en cuestión realice ventas inadecuadas para evitar tal resultado. Del mismo modo, puede que las personas competentes tengan una fuerte motivación para vender por la perspectiva de elevar su sueldo base y las prestaciones asociadas.
4. Políticas y prácticas de remuneración que generan un rendimiento desproporcionado para las ventas marginales: los casos en los que las personas competentes han de alcanzar un nivel de ventas mínimo para poder percibir el pago de incentivos, o para que estos se eleven, aumenta el riesgo. Otro ejemplo sería el de los sistemas que incluyen «aceleradores», cuando la superación de un determinado umbral eleva la proporción de las primas obtenidas. En algunos casos, se adquiere el derecho al abono de incentivos retrospectivamente, sobre la base del total vendido, y no únicamente de aquéllas por encima del umbral, lo que puede generar incentivos significativos para que las personas competentes vendan determinados productos en determinadas circunstancias.
- a. Ejemplo: una empresa realiza pagos de incentivos «acelerados» a las personas competentes por cada producto vendido durante un trimestre, como sigue:
    - 0-80% del objetivo                      no hay pagos
    - 80-90% del objetivo                    50 euros por venta
    - 91-100% del objetivo                   75 euros por venta
    - 101-120% del objetivo                100 euros por venta
    - >120% del objetivo                    125 euros por venta

Este ejemplo es aplicable igualmente cuando la persona competente recibe una proporción creciente de la comisión o los ingresos generados.

- b. Ejemplo: una empresa aplica la misma escala acelerada que la del ejemplo d1, pero el aumento de los pagos por venta se aplica retrospectivamente a todas las ventas del trimestre; es decir, al superar el 91% del objetivo, los pagos de incentivos acumulados hasta la fecha con un importe de 50 euros por venta se elevan a 75 euros por venta. Tal opción crea una serie de «discontinuidades», en las que una venta adicional requerida para alcanzar una banda superior genera un incremento desproporcionado del pago de incentivos.